CHAMBRE DES COMMUNES
HOUSE OF COMMONS
CANADA

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

OGGO • NUMÉRO 143 • 1re SESSION • 42e LÉGISLATURE

TÉMOIGNAGES

Le jeudi 20 septembre 2018

Président

M. Tom Lukiwski

Comité permanent des opérations gouvernementales et des prévisions budgétaires

Le jeudi 20 septembre 2018

● (1600)

[*Traduction*]

Le président (M. Tom Lukiwski (Moose Jaw—Lake Centre—Lanigan, PCC)): La séance est ouverte.

Chers collègues, pendant que Paul vous distribue les dernières notes d'allocution, j'aimerais vous souhaiter la bienvenue. Cette partie de la réunion est publique.

Nous accueillons des représentants de la Commission de la fonction publique et du Secrétariat du Conseil du Trésor, qui fourniront aux membres du Comité une séance d'information sur les défis auxquels peuvent faire face le gouvernement fédéral et la fonction publique lors du recrutement, de l'embauche et peut-être même de la rétention des employés de la fonction publique, surtout les plus jeunes employés, car notre population est vieillissante — non seulement dans la population en général, mais aussi dans la fonction publique. Cette discussion pourrait donc être très opportune.

Monsieur Borbey, selon ce que je comprends, vous livrerez votre exposé en premier. Je vous demanderais de nous présenter vos collègues et de livrer votre exposé. Nous entendrons ensuite M. Trottier.

Veuillez vous en tenir à 10 minutes ou moins, car cela permettra aux membres du Comité d'avoir plus de temps pour poser des questions aux témoins. Je vous remercie encore une fois d'être ici aujourd'hui.

Monsieur Borbey, vous avez la parole.

M. Patrick Borbey (président, Commission de la fonction publique): Je vous remercie, monsieur le président, ainsi que les membres du Comité, de l'invitation à vous renseigner sur l'état actuel du processus de dotation à la fonction publique. Vous avez très bien ciblé l'enjeu principal, du moins selon ce que j'ai entendu dans la séance d'information. Il s'agit du délai requis pour nommer une personne à un poste.

Je suis heureux d'être accompagné par Michael Morin, responsable de la politique de dotation à la Commission de la fonction publique et par Véronique Gaudreau, responsable de nos programmes de recrutement centraux.

[*Français*]

La fonction publique du Canada est fondée sur le mérite et sur l'impartialité politique. Je suis fier que la Commission de la fonction publique protège ces deux principes depuis plus de 110 ans. Comme vous le savez, les Canadiennes et les Canadiens ainsi que les gouvernements ont été bien servis par notre fonction publique professionnelle. Cela est bien reconnu ici et à l'étranger, étant donné que le Canada s'est classé premier l'an passé, selon le rapport intitulé « The International Civil Service Effectiveness (InCiSE) Index 2017 ».

Un élément essentiel de l'embauche à la fonction publique est le fait que les ministères et les organismes fonctionnent selon un modèle délégué. Les administrateurs fédéraux sont responsables des pratiques de dotation au sein de leur ministère. Ils possèdent beaucoup de souplesse en ce qui concerne la façon dont ils embauchent les employés. Cette souplesse est reconnue dans la Loi sur l'emploi dans la fonction publique ainsi que dans les politiques et les pratiques de la Commission de la fonction publique.

[*Traduction*]

La réduction du délai requis pour embaucher une personne est un enjeu sur lequel je me penche personnellement et c'est un élément sur lequel travaille l'ensemble de la Commission de la fonction publique. En fait, le nombre de jours nécessaire pour achever un processus de recrutement externe est le premier indicateur sur la liste de notre Plan ministériel.

Selon les données les plus récentes, nous avons établi qu'il faut, en moyenne, 197 jours pour embaucher un nouvel employé en utilisant un processus d'embauche concurrentiel annoncé à l'externe. Cela va du jour où l'emploi a été affiché sur Emplois GC jusqu'au premier jour de travail de l'employé. Le processus comprend des étapes comme effectuer les tests de langue seconde et obtenir la cote de sécurité appropriée.

Nous pouvons convenir qu'une période de 197 jours est beaucoup trop longue et que l'expérience devient frustrante tant pour les postulants et les gestionnaires d'embauche que pour les conseillers en ressources humaines. En outre, nous perdons de nombreux bons candidats pendant le processus, et les postes demeurent vides pour de longues périodes de temps, ce qui a des répercussions négatives sur les services à la population canadienne.

Je dois préciser que cette mesure ne s'applique pas à certains autres mécanismes d'embauche, notamment les mouvements latéraux, les nominations à partir de répertoires, l'embauche d'étudiants, les nominations non annoncées et les nominations de personnes ayant un statut prioritaire, par exemple les anciens combattants. Tous ces mécanismes sont beaucoup plus rapides.

[*Français*]

Néanmoins, étant donné que nous voulons voir s'effectuer un plus grand nombre de processus de dotation externe à la fonction publique et offrir des possibilités d'emploi aux plus brillants et talentueux candidats du pays, ce chiffre représente la base de référence que nous devons et que nous allons améliorer de façon considérable.

De plus, je suis convaincu que nous pouvons moderniser et accélérer le processus d'embauche tout en protégeant et, en fait, en renforçant le mérite, la transparence, la justice, la diversité et la représentation régionale. La souplesse, la créativité et le mérite ne sont pas et ne peuvent pas être perçus comme des éléments qui s'excluent mutuellement.

[*Traduction*]

Il y a deux ans, nous avons pris des mesures importantes pour réduire le fardeau administratif des ministères et des organismes relativement à la dotation à l'aide de ce que nous appelions — et que nous appelons toujours — la nouvelle orientation en dotation.

Le nombre de politiques de la Commission de la fonction publique est passé de 12 à 1. Nous avons encouragé les ministères et les organismes à simplifier leurs annonces d'emplois. De plus, les administrateurs généraux exercent un pouvoir discrétionnaire d'embauche en fonction de leurs propres circonstances. Nous reconnaissons que les employés dont on a besoin pour protéger les frontières du Canada sont différents de ceux qui travaillent dans un centre d'appels ou de ceux qui travaillent dans un laboratoire médical.

Il n'existe pas de solution universelle à l'embauche. Cependant, les décisions d'embauche continuent d'être fondées sur le mérite et l'impartialité politique.

● (1605)

[*Français*]

La culture de dotation complexe qui s'est créée avec le temps ne changera pas du jour au lendemain, et nous nous sommes engagés à l'améliorer de toutes les façons possibles. Des progrès notables ont été réalisés dans de nombreux domaines, mais d'importantes améliorations sont encore possibles pour ce qui est de simplifier la dotation. Nous allons donc continuer d'exercer notre influence sur l'ensemble du système d'embauche. Par exemple, j'ai récemment eu des discussions avec des administrateurs généraux qui réussissent régulièrement à doter des postes au moyen du processus de dotation externe en moins de 100 jours.

Nous savons que le bon cadre stratégique et l'engagement des administrateurs généraux ne suffisent pas pour remettre ce train sur les bons rails, surtout lorsque nous dépendons de programmes, d'outils et de systèmes obsolètes. Depuis mon arrivée à la Commission de la fonction publique il y a environ un an et demi, j'ai donné la priorité à la modernisation de notre trousse d'outils de recrutement, en commençant par rendre Emplois GC compatible avec l'ère numérique.

[*Traduction*]

Nous avons discuté avec des postulants, des gestionnaires d'embauche et des professionnels en ressources humaines dans l'ensemble du pays pour nous assurer que leurs besoins sont compris et constituent la base des changements que nous apportons aux outils, aux systèmes et aux processus. Les résultats que nous tentons d'obtenir sont des technologies de pointe fondées sur des essais effectués auprès des utilisateurs, des conceptions centrées sur l'utilisateur et l'élaboration de prototypes modernes.

Ce travail nous a permis de préciser les exigences des utilisateurs, afin de lancer la création d'une plateforme de recrutement numérique et moderne qui remplacera le système actuel en utilisation depuis des décennies. Cela comprend l'amélioration des communications avec les candidats et les gestionnaires. Le système sera très intuitif et convivial. J'aime bien penser que l'expérience se rapprochera de celle offerte par de grandes entreprises, par exemple Amazon, qui offrent des expériences d'achat en ligne qui sont pratiques, efficaces et rapides. Imaginez, par exemple, une expérience d'utilisateur qui permettrait de « postuler en un seul clic ».

[*Français*]

Nous voulons un système dans lequel le profil du candidat suit ce dernier, c'est-à-dire les renseignements sur l'éducation, les compétences, les résultats de l'évaluation des langues officielles, la confirmation du niveau de sécurité et les besoins en matière d'adaptation, afin qu'il ne soit pas obligé de fournir ces renseignements chaque fois qu'il fait une demande ou qu'il est embauché pour un emploi au gouvernement du Canada.

Nous voulons un système qui permet au postulant de faire une seule demande, de telle sorte que l'information qu'il a soumise pourra être utilisée de nombreuses fois pour plusieurs emplois semblables.

Nous voulons un système qui fournit régulièrement et en temps réel de la rétroaction sur l'état d'avancement de la demande.

Nous voulons un système qui fournit aux gestionnaires d'embauche de l'information sur le marché du travail, afin de les aider à faire des choix éclairés quant à la stratégie de recrutement à choisir.

Nous voulons un système qui offre un accès à des outils d'évaluation de pointe, comme les tests non supervisés sur Internet.

Enfin, nous voulons un système qui est conçu pour être inclusif et accessible.

● (1610)

[*Traduction*]

Nous menons également des expériences à d'autres étapes du processus d'embauche. Par exemple, nous avons lancé un projet pilote sur des changements liés au processus d'évaluation de la langue seconde et nous examinons aussi la possibilité de mettre en place un programme de référence d'employés. De plus, d'autres ministères effectuent du travail novateur — le projet pilote du nuage de talents et le programme d'agents libre représentent deux exemples.

Même si nous reconnaissons que nous devons continuer d'améliorer nos pratiques de recrutement et d'embauche, j'aimerais souligner qu'un nombre impressionnant de personnes de partout au pays, de toutes les couches de la société et dont les profils d'éducation, d'expérience et de compétences sont très variés, y compris les compétences linguistiques, font des demandes par l'intermédiaire de nos divers programmes de recrutement chaque année.

En fait, l'année dernière, 325 000 postulants uniques ont manifesté leur intérêt à la fonction publique. En effet, près de 16 000 personnes ont fait une demande par l'intermédiaire du Programme de recrutement postsecondaire. Quant aux étudiants, 47 000 ont fait une demande et près de 13 000 ont été embauchés. Le nombre d'étudiants embauchés a augmenté chaque année au cours des cinq dernières années.

[*Français*]

Je sais que nous aurons d'autres occasions de poursuivre la discussion sur les progrès réalisés relativement à la modernisation continue de la culture de dotation, ainsi que sur la création des outils nécessaires à cette modernisation.

Nous nous attendons à ce que Statistique Canada diffuse les résultats de notre Sondage sur la dotation et l'impartialité politique au cours des prochaines semaines. Ces résultats seront utilisés pour définir davantage les tendances et éclairer le travail d'amélioration des politiques et des pratiques de dotation. Notre Rapport annuel au Parlement de 2017-2018 ainsi que notre Rapport sur les résultats ministériels seront déposés plus tard cet automne. Ces deux rapports vous seront envoyés aux fins d'examen.

[*Traduction*]

En simplifiant la dotation, nous appuierons les efforts déployés pour améliorer la diversité et l'inclusion au sein de la fonction publique. Nous sommes sur la bonne voie. Nous avons amélioré le cadre stratégique et nous modernisons nos outils. Au bout du compte, ces composantes contribueront, ensemble, à changer la culture qui, de nombreuses façons, redoute le risque, est axée sur les besoins à court terme et met trop d'importance sur la dotation à l'interne au lieu de recruter les meilleurs talents, où qu'ils se trouvent au pays.

[*Français*]

Soyez assurés que la Commission de la fonction publique conserve un rôle central de surveillance, y compris ses fonctions de vérification et d'enquête, qui sont importantes dans la protection du mérite et de l'impartialité politique.

Je vous remercie encore une fois de l'intérêt que vous manifestez à l'égard de l'embauche à la fonction publique. Cela nous fera plaisir de vous fournir d'autres informations sur le sujet et de répondre à vos questions.

[*Traduction*]

Merci beaucoup.

[*Français*]

Le président: Merci beaucoup, monsieur Borbey.

Monsieur Trottier, vous disposez de 10 minutes.

[*Traduction*]

M. Carl Trottier (sous-ministre adjoint, Secteur de la gouvernance, de la planification et des politiques, Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines, Secrétariat du Conseil du Trésor): Je vous remercie de m'avoir invité à comparaître aujourd'hui afin de fournir aux membres du Comité une mise à jour sur les politiques et les initiatives en matière de recrutement.

Comme l'a indiqué le greffier dans son rapport le plus récent, « Lorsqu'il est réalisé comme il se doit, le recrutement peut accélérer la réalisation des changements ». C'est pourquoi l'excellence en matière de recrutement est un objectif si important et que nous continuons d'améliorer nos pratiques en matière de recrutement, de perfectionnement et de rétention.

Comme l'a mentionné mon collègue, le recrutement est une responsabilité partagée entre les sous-ministres, la Commission de la fonction publique et le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines.

[*Français*]

Les efforts mentionnés par M. Borbey ainsi que ceux entrepris par le Bureau de la dirigeante principale des ressources humaines sont essentiels pour faire face aux changements démographiques, pour planifier l'avenir du travail et les changements que subissent la nature du travail et l'environnement de travail, et pour renforcer et maintenir la capacité de répondre aux attentes des citoyens canadiens.

La fonction publique du Canada est fermement résolue à recruter, à développer et à conserver un effectif hautement performant capable de réaliser les priorités actuelles et futures du gouvernement.

[*Traduction*]

L'approche que nous avons adoptée en matière de gestion des personnes et de recrutement comprend l'examen et la mise à l'essai de façons novatrices d'attirer les meilleurs talents pour assurer une fonction publique performante qui appuie et renforce la diversité et l'inclusion et explore de nouvelles façons de servir tous les Canadiens. Un lien a été établi entre le renforcement de la diversité et de l'inclusion et de meilleurs résultats pour les organisations, notamment une productivité plus élevée, un roulement du personnel plus faible, une meilleure prise de décisions éclairée par diverses perspectives et une performance et des résultats globaux améliorés.

Le paysage démographique du Canada est en évolution. On compte actuellement neuf millions de jeunes à l'échelle du pays, soit environ le quart de la population. La population des peuples autochtones devrait croître deux fois plus vite que la population générale.

L'immigration représente deux tiers de la population actuelle du Canada. Selon le recensement de 2016, si les tendances démographiques actuelles se poursuivent, la représentation des minorités visibles dans la société canadienne devrait passer de 31,2 % à 35,9 % au cours des deux prochaines décennies.

La fonction publique doit suivre le rythme de ces changements.

● (1615)

[*Français*]

Le budget de 2018 proposait la création du Centre de diversité, d'inclusion et de mieux-être de la fonction publique en vue d'aider les ministères et organismes à créer des milieux de travail respectueux, diversifiés et inclusifs.

Le Secrétariat du Conseil du Trésor collabore avec des partenaires clés et élabore une stratégie en matière de diversité et d'inclusion ainsi qu'un plan d'action pluriannuel, y compris des efforts de recrutement ciblés, qui aideront la fonction publique à accroître la diversité et l'inclusion en milieu de travail.

[*Traduction*]

Dans l'ensemble, la fonction publique représente bien chacun des quatre groupes désignés de l'équité en matière d'emploi au 31 mars 2016. Nous sommes fiers que cette représentation globale se soit maintenue au cours des quatre dernières années, mais nous constatons que des lacunes persistent pour certains groupes et niveaux professionnels dans certains ministères et organismes et que des efforts continuent d'être déployés pour y remédier.

Un élément important du processus d'amélioration de la diversité et de l'inclusion dans la fonction publique est la recherche d'idées et d'efforts pour cibler le recrutement et éliminer les obstacles dans les domaines dans lesquels nous savons que des lacunes en matière de représentation continuent d'exister, par exemple les femmes dans les domaines liés à la science, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques, les minorités visibles dans les groupes scientifiques et professionnels, ainsi que les Autochtones dans les rangs de la direction.

Grâce à un recrutement ciblé, nous pourrons également attirer d'autres segments de la population canadienne, notamment les jeunes et les personnes LGBTQ2+.

Je suis très fier de la réussite des programmes fédéraux d'emplois pour étudiants.

[*Français*]

Ces programmes fournissent aux étudiants une expérience de travail significative, une exposition à un vaste éventail d'emplois et des possibilités futures au gouvernement fédéral.

De plus, ils permettent aux gestionnaires de trouver des recrues potentielles provenant de divers horizons et possédant des ensembles de compétences, qu'ils pourront embaucher ultérieurement à titre d'employés à temps plein.

[*Traduction*]

J'aimerais souligner deux initiatives de recrutement ciblé déjà en cours.

Tout d'abord, le programme Opportunité d'emploi d'été pour jeunes autochtones, qui est maintenant à sa troisième année, est conçu pour créer une expérience de travail positive pour les étudiants autochtones d'un bout à l'autre du Canada. Il a d'abord été lancé à titre de projet pilote et a permis à 33 étudiants de venir dans la région de la capitale nationale pour un stage d'été. Plus récemment, la Commission de la fonction publique a élargi ce programme à l'échelle nationale, et 180 étudiants ont été embauchés cette année partout au pays.

Deuxièmement, le programme Opportunité d'emploi d'été pour l'accessibilité des jeunes est une initiative de recrutement, d'intégration et de mobilisation initialement mise à l'essai en 2017. Cette initiative a été conçue pour créer une expérience de travail positive et inclusive pour les étudiants postsecondaires handicapés et a permis d'accroître, dans les organisations participantes, la sensibilisation aux possibilités et au soutien mis à la disposition des employés handicapés.

Dans le cadre de cette initiative, diverses approches en matière de recrutement ont été utilisées, ainsi qu'un processus d'intégration amélioré dans le but d'aider le gestionnaire d'embauche à mieux intégrer les jeunes employés à la fonction publique.

Au cours de la première année, les ministères ont embauché 19 étudiants, et leur nombre a été porté à 61 cette année.

[*Français*]

Nous nous appuierons sur nos efforts pour élargir notre apprentissage tiré de ces expériences, et nous appliquerons les pratiques exemplaires à d'autres efforts de recrutement et segments ciblés, notamment les jeunes et les professionnels en milieu de carrière.

Nous continuerons de mettre l'accent sur l'assurance que les bonnes personnes occupent les bons emplois au bon moment et que nos approches pour attirer les talents de tous âges sont novatrices.

[*Traduction*]

Il y aura aussi des moments où nous devrons cibler une expérience technique particulière qui convient le mieux aux candidats en milieu de carrière, et nous avons des mécanismes en place pour attirer ces talents dans le cadre du programme Échanges Canada, du Programme des agents libres du gouvernement du Canada et du Programme de bourses de recherche du Bureau du Conseil privé.

Ces initiatives de recrutement novatrices, ainsi que d'autres, aident à accélérer la capacité d'attirer ou de mobiliser de nouveaux talents, car nous travaillons en partenariat avec les ministères et la Commission de la fonction publique pour accroître l'accès aux talents.

Une fois les nouveaux employés recrutés, il est également impératif de s'assurer que des outils et des pratiques de soutien efficaces sont en place afin de soutenir l'intégration et la capacité des nouvelles recrues, notamment la gestion des talents, les plans d'apprentissage et l'élaboration d'outils de gestion de carrière.

J'aimerais conclure en soulignant que nous nous efforçons constamment de nous améliorer et de trouver de nouvelles façons d'attirer et de recruter des talents. Il est nécessaire de mener d'autres travaux liés à la participation d'intervenants à l'extérieur du gouvernement, par exemple les organisations communautaires, les associations professionnelles, les universités, les collèges, les écoles techniques et les leaders du secteur privé dans l'acquisition de talents.

Je vous remercie de votre temps.

● (1620)

Le président: Merci beaucoup.

Je crois que vous connaissez tous la façon dont les questions fonctionnent pendant les réunions des comités.

Nous commencerons par une série de questions de sept minutes, et nous entendrons d'abord les députés du gouvernement.

[*Français*]

Monsieur Drouin, vous avez la parole pour sept minutes.

M. Francis Drouin (Glengarry—Prescott—Russell, Lib.): Merci, monsieur le président.

Bienvenue de nouveau au Comité, monsieur Borbey.

Madame Gaudreau, monsieur Trottier et monsieur Morin, je vous souhaite la bienvenue.

Évidemment, le chiffre qui nous saute aux yeux, c'est celui de 197 jours. C'est le temps qu'il faut pour embaucher un nouvel employé, à partir de la journée où le poste est publié sur Emplois GC.

Est-ce que cela comprend une partie du processus entamé avant la publication du poste? Par exemple, un directeur général peut avoir besoin de plus d'effectifs ou de ressources humaines pour atteindre un objectif. Que se passe-t-il avant cette période de 197 jours? On sait que le processus peut prendre plus de temps que cela.

M. Patrick Borbey: Une fois que la décision de doter un poste a été prise et que celui-ci a été affiché publiquement, il faut en moyenne 197 jours pour l'embauche d'un nouvel employé. Une planification préalable des ressources humaines reste nécessaire pour s'assurer que les ressources disponibles sont prises en considération et que le gestionnaire choisit le bon instrument de dotation. Tout ce travail doit se faire en amont. Vous avez donc raison de dire que le processus est plus complexe que ce que nous mesurons.

Nous avons choisi d'établir ce point de départ et ce point final pour essayer de calculer. Ensuite, nous devons établir une base de référence. Finalement, nous allons voir quelles sont les améliorations à apporter au processus afin de réduire certaines des étapes.

À chaque étape, beaucoup de gens participent au processus. Le gestionnaire d'embauche a son rôle à jouer. Les professionnels en ressources humaines donnent des conseils. Il y a aussi la Commission de la fonction publique. Il y en a d'autres, comme les gens qui s'occupent de la sécurité dans les ministères. Il y a donc beaucoup d'intervenants. Aligner tous ces intervenants pour travailler ensemble sur une stratégie qui vise à rationaliser le processus représente tout un effort.

M. Francis Drouin: Est-ce vous qui agissez comme agence centrale afin d'aligner les différents critères et les différentes agences?

M. Patrick Borbey: Devant le Parlement, nous sommes responsables de la qualité du système de dotation de la fonction publique canadienne. Même s'il s'agit d'un système délégué et qu'il y a beaucoup de joueurs, nous avons choisi d'assumer le rôle de chef de file. Nous allons devoir exercer une influence directe et, dans certains cas, une influence indirecte.

J'ai parlé de changement de culture. Il faut aussi convaincre les gestionnaires que, lorsqu'une autre urgence se présente, ils ne doivent pas mettre complètement de côté le processus de dotation et y revenir deux ou trois semaines plus tard, alors que les candidats attendent la prochaine étape.

Nous devrons faire un certain travail de discipline, mais il faudra avant tout établir un partenariat.

M. Francis Drouin: Je suis certain que tout le monde ici autour de la table a entendu des histoires d'horreur. Par exemple, il est arrivé que des personnes aient été rappelées deux ou trois ans plus tard. Elles disaient merci, mais déclinaient l'offre puisqu'elles avaient trouvé un autre emploi. C'est peut-être un cas extrême, mais il reste qu'il y a un problème.

Nous avons déjà discuté de cela dans d'autres comités. Si on veut attirer des gens de ma génération, des enfants du millénaire, il faut être beaucoup plus rapide, d'autant plus lorsqu'on est en concurrence avec Google, qui peut offrir sur-le-champ un emploi à une personne qui se présente lors d'une foire de l'emploi.

Y a-t-il des projets pilotes qui sont menés dans les universités ou ailleurs?

M. Patrick Borbey: Oui.

Vous avez raison, mais il ne faut pas oublier le chiffre que j'ai donné tout à l'heure: 325 000 personnes ont fait une demande d'emploi à la fonction publique. Il y a quelque 50 000 nominations externes à la fonction publique. Il y aura toujours un déséquilibre de ce côté, mais cela veut dire qu'on a beaucoup de choix et qu'il y a des candidats de qualité, ce qui est bien.

Nous avons mis sur pied une initiative de concert avec l'Université de Montréal, au Québec. Cela démontre qu'on peut faire les choses de façon différente et avoir une dotation instantanée, si je puis dire, un peu comme le ferait Google.

Madame Gaudreau, voulez-vous en parler un peu plus?

● (1625)

Mme Véronique Gaudreau (directrice générale, Programmes centraux et bureaux régionaux, Commission de la fonction publique): Oui, certainement. Je vous remercie de me donner la chance d'apporter des précisions.

En mars 2018, en collaboration avec l'Université de Montréal et six ministères, nous avons organisé un événement de dotation éclair à l'Université de Montréal. Nous avions cerné à l'avance 56 postes à pourvoir. Certains de ces postes étaient temporaires, certains étaient d'une durée indéterminée et d'autres étaient liés au programme d'enseignement coopératif. Ces postes ont été annoncés à l'avance. Nous avions pris le temps de simplifier la langue, afin qu'il n'y ait pas de complications de ce côté et que le type d'emplois que nous offrions soit clair pour les étudiants et les nouveaux diplômés.

Trois cents personnes ont participé à cet événement. Il y a eu 67 entrevues sur place. Il y avait tout un système de coordination et de planification. On repérait les gens qui détenaient les compétences nécessaires à un poste. Il y avait une entrevue sur place avec un gestionnaire. Quand le gestionnaire faisait un signe pour désigner un candidat donné, on procédait à la prise des empreintes digitales de ce dernier et on remplissait les formulaires relatifs à la sécurité. À la fin de ce processus, le candidat recevait une offre d'emploi sur-le-champ. Bien sûr, cette offre était conditionnelle aux résultats des recherches relatives à la sécurité et aux exigences linguistiques, mais le candidat savait qu'il avait décroché un emploi. Nous avons reçu énormément de commentaires positifs et cet événement a été un succès. C'était un projet pilote.

Il faut beaucoup de partenariats. Présentement, de tels programmes nous permettent de passer des transactions aux relations. Nous avons besoin de tels partenariats pour bien comprendre les besoins en amont afin qu'ils s'articulent adéquatement, et pour jumeler les candidats en fonction de leurs compétences. Les gens étaient surpris, parce qu'en 35 minutes ils avaient reçu une offre d'emploi conditionnelle.

M. Francis Drouin: Est-ce qu'on mesure le taux de rétention?

Mme Véronique Gaudreau: Il y a eu 32 offres d'emploi conditionnelles.

M. Francis Drouin: En ce moment, mesure-t-on le taux de rétention par groupe d'âge? On dit que les gens de la génération du millénaire veulent souvent changer d'emploi. Comment peut-on créer une culture au sein du gouvernement du Canada afin de s'assurer qu'ils peuvent aller d'un ministère à l'autre?

[*Traduction*]

Le président: Veuillez répondre en 30 secondes, si c'est possible.

M. Patrick Borbey: Je n'ai pas de réponse en ce qui concerne le taux de rétention.

[*Français*]

Je peux cependant vous dire que la question de la mobilité est très intéressante. Il en sera d'ailleurs question dans notre prochain rapport annuel. Il y a quand même une grande possibilité de mobilité au sein du gouvernement du Canada.

[*Traduction*]

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur McCauley, vous avez sept minutes.

M. Kelly McCauley (Edmonton-Ouest, PCC): Bienvenue, monsieur Borbey.

Lors d'une comparution précédente devant notre comité, vous avez parlé de certains des problèmes qui se posaient lorsqu'on tente d'attirer des postulants plus jeunes dans la fonction publique, que ce soit des jeunes de la génération du millénaire ou des postulants encore plus jeunes. Pouvez-vous brièvement nous expliquer certaines de vos méthodes de recrutement à cet égard? Je ne peux pas imaginer que nous utilisons une approche universelle.

M. Patrick Borbey: Non, mais notre campagne de recrutement postsecondaire cible certainement en grande partie les jeunes de la génération du millénaire, même s'il y a également des diplômés universitaires qui ne sont pas de cette génération. Nous ne faisons donc pas de discrimination.

Nos programmes pour étudiants ciblent essentiellement les jeunes de la génération du millénaire, et ces programmes sont en croissance. J'examinais justement les statistiques à cet égard. L'an dernier, presque 55 % des personnes embauchées pour une durée indéterminée avaient moins de 35 ans. Ces chiffres seront publiés dans notre rapport annuel.

Nous faisons des progrès, et la situation s'améliore constamment depuis plusieurs années.

M. Kelly McCauley: Avez-vous l'impression que cette proportion de 55 % remplace des gens qui ont pris leur retraite, ou remplace-t-elle seulement le roulement?

M. Patrick Borbey: Cette proportion de 55 % représente des personnes que nous avons embauchées à l'externe dans des postes à durée indéterminée.

Pour vous donner une idée générale, 97 % des étudiants font partie de la catégorie des jeunes de la génération du millénaire, mais comme je l'ai dit plus tôt, je crois que les jeunes de cette génération sont toujours sous-représentés dans notre organisation, car ils représentent 21 ou 22 % de notre main-d'oeuvre comparativement à 34 % de la main-d'oeuvre générale. Il nous reste donc encore beaucoup de travail à faire à cet égard.

M. Kelly McCauley: Oui. Cela pourrait également être attribuable à la durée de service des fonctionnaires, ce qui fait en sorte qu'il n'y a pas de postes vacants.

M. Patrick Borbey: Oui. Manifestement, un grand nombre de nos employés arrivent à la fin de leur carrière; ce sont des gens comme moi, dans cette tranche d'âge — je vais utiliser mon exemple personnel —, et il faudra donc un peu de temps pour changer de cap.

M. Kelly McCauley: De la part d'une personne d'âge mûr, tenez bon!

Le *Globe and Mail* a publié une mise à jour de l'un de ses anciens articles sur le népotisme dans la fonction publique, et on parle du népotisme de la façon habituelle, mais également des offres d'emploi qui sont conçues sur mesure pour certaines personnes. Pourriez-vous aborder cet enjeu?

C'est drôle, car je suis tombé sur une ancienne bande dessinée de Dilbert dans laquelle Alice — si vous connaissez Alice — parle d'offres d'emploi à l'interne. Elle voit un emploi qu'elle aimerait beaucoup occuper et elle dit: « Expérience requise: le candidat doit être un homme nommé Éric, faire de l'embonpoint, être myope et il doit conduire une Ford Bronco rouge ». Et Dilbert répond: « Eh bien, il se peut qu'on ait déjà quelqu'un en vue ».

Un rapport sur la question du népotisme a été publié avant votre arrivée, et avant l'arrivée de la plupart d'entre nous, et j'aimerais savoir comment nous nous attaquons à ce problème persistant lié aux offres d'emploi qui sont conçues sur mesure pour certaines personnes et qui ne se rendent pas à la population en général, que ce soit à de nouveaux arrivants ou peut-être à des employés dans d'autres ministères.

● (1630)

M. Patrick Borbey: Il y a plusieurs points à préciser.

Tout d'abord, je crois que notre fonction publique est trop orientée vers l'intérieur, et j'ai déjà abordé ce sujet. J'aimerais qu'on atteigne un équilibre entre le fait d'offrir des occasions d'avancement de carrière aux employés existants et la question d'amener de nouveaux talents, car je ne crois pas que nous ayons atteint cet équilibre. Nous avons encore du travail à faire à cet égard.

M. Kelly McCauley: Comment résoudrons-nous ce problème?

M. Patrick Borbey: Je crois qu'il faut un changement de culture. Il s'agit de veiller, lorsque nous mettons sur pied nos répertoires et nos programmes, à offrir aussi une valeur ajoutée, afin que les gens choisissent de lancer un répertoire de recrutement postsecondaire plutôt que de lancer un processus à l'interne. Cela prendra du temps.

M. Kelly McCauley: Permettez-moi de vous interrompre. J'ai un exemple d'un extrait d'une question d'examen dans le cadre d'un concours auquel participaient également des postulants externes. On a dit à un candidat qu'il avait échoué, car il n'avait pas répondu correctement à une question liée à la notion de « client du secteur d'activité ».

L'employé des ressources humaines a admis que cette notion était utilisée à l'interne et qu'elle n'était pas accessible aux personnes à l'externe. La question était « Vous rencontrez un client du secteur d'activité qui ne comprend pas le rôle des services de communications nationaux ».

Dans ce cas-ci, le gouvernement tente sciemment d'exclure les postulants de l'extérieur. Que faisons-nous pour faire cesser cette tactique qui consiste à discriminer contre les Canadiens, les contribuables canadiens, qui ont parfaitement le droit de postuler pour un emploi, mais le gouvernement les exclut?

M. Patrick Borbey: Encore une fois, je ne sauterais pas à la conclusion selon laquelle il y a eu discrimination. Je crois que nous sommes habitués à notre vocabulaire et que nous devons être conscients, lorsque nous créons une telle situation, que nous sommes exclusifs et que nous ne sommes pas accessibles à tous les Canadiens.

M. Kelly McCauley: Tout le monde fait un excellent travail pour que la fonction publique reflète les données démographiques. Le gouvernement actuel et les deux gouvernements précédents ont fait un excellent travail à cet égard.

Comment pouvons-nous ne pas réussir un élément aussi fondamental?

M. Patrick Borbey: Oui, il s'agit essentiellement d'utiliser un langage clair et simple, de créer des offres d'emploi correspondant aux emplois qui existent ailleurs dans le secteur privé, à l'extérieur du gouvernement... J'ai parlé du système auquel nous travaillons. Cela va éliminer beaucoup de choses, car nous allons adapter notre façon de décrire les postes offerts de sorte que les gens comprennent. Cela fait partie du défi.

Je veux parler de népotisme, cependant, car c'est une chose que nous surveillons, à la Commission. Nous allons enquêter s'il y a des allégations ou des preuves de népotisme dans un processus de sélection, s'il y a eu de la collusion...

M. Kelly McCauley: Le père de M. Blaikie était... Non.

M. Kyle Peterson (Newmarket—Aurora, Lib.): Il a subi une entrevue d'emploi qui a duré 65 jours.

M. Patrick Borbey: Je crois qu'il est aussi important de comprendre que dans certains cas, grâce à la planification de la relève et à la gestion des talents, les gestionnaires peuvent dire, quand un poste se libère, que la meilleure personne de l'équipe, la personne la plus compétente, c'est Guillaume ou Karine. Pourquoi lancer un processus complexe qui est un peu perçu comme une façade si au bout du compte, c'est la personne qu'il est justifié de trouver compétente? Le critère du mérite est respecté. Ce n'est pas du népotisme, d'après moi.

M. Kelly McCauley: Avons-nous fixé des cibles concernant une part d'embauche externe?

M. Patrick Borbey: Non.

M. Kelly McCauley: Devrions-nous le faire?

M. Patrick Borbey: Certains États l'ont fait. J'ai déjà parlé ouvertement de cela. En Australie et en Nouvelle-Zélande, la politique veut que tous les emplois au gouvernement soient affichés publiquement. Le Royaume-Uni prend cette direction, et tous les postes seront affichés publiquement en 2020 aussi. Ils en sont en ce moment à…

M. Kelly McCauley: Avez-vous le pouvoir d'apporter ce changement pertinent?

M. Patrick Borbey: Non, mais je peux certainement le mettre en oeuvre. Je serais ravi de le faire.

Encore là, quand nous parlons de cela, les gens disent: « Eh bien, qu'avez-vous contre les candidats internes que vous avez maintenant? » Quand nous disons que le poste est ouvert au grand public, nous ne disons pas qu'il est fermé au personnel interne. Cela signifie que le poste est ouvert à tous.

Les candidats internes continueront de bénéficier d'un avantage, car ils connaissent le système et travaillent au sein de l'organisation, mais il faut adapter les règles du jeu un peu pour donner aux gens de l'extérieur de meilleures possibilités de poser leur candidature.

Le président: Merci beaucoup.

Monsieur Blaikie, vous avez sept minutes.

M. Daniel Blaikie: Merci beaucoup.

Une des choses qui éveillent ma curiosité, c'est la relation entre le gestionnaire qui a des besoins en matière de dotation et le service des ressources humaines de l'organisation. Dans quelle mesure une personne qui ne fait pas partie du groupe de travail immédiat intervient-elle? Au sein du groupe, les besoins sont connus et les gens sentent l'appartenance à l'équipe. Dans quelle mesure cette personne intervient-elle par rapport à quelqu'un qui possède les compétences professionnelles et les connaissances, sans nécessairement connaître le contexte de travail plus général?

● (1635)

M. Patrick Borbey: Eh bien, au gouvernement, la majeure partie de la dotation se fait en fonction du modèle de délégation par les gestionnaires recruteurs qui se trouvent dans les ministères et agences et qui exercent les pouvoirs délégués par leur sous-ministre en fonction des conditions que nous établissons. Bien entendu, nous assurons la surveillance afin de veiller au bon exercice des pouvoirs délégués.

Notre rôle est surtout celui d'une agence centrale, en ce qui concerne la surveillance de l'ensemble du système, mais nous intervenons aussi parce que nous sommes la porte d'entrée — ou le guichet principal, je pense bien — pour les gens qui viennent de l'extérieur afin de poser leur candidature à des postes au sein du gouvernement fédéral. Nous pouvons exercer ce genre d'influence aussi, encore une fois, grâce à des programmes et initiatives comme ceux qui ont été décrits précédemment, ainsi qu'au moyen d'activités de recrutement postsecondaire. Nous fournissons ainsi un service au gouvernement dans son ensemble.

Nous créons des bassins, mais au bout du compte, nous ne pouvons pas forcer les gestionnaires à puiser dans ces bassins. Nous pouvons exercer de l'influence. Dans certains cas, parce que nous assurons la surveillance, nous pouvons imposer des mesures correctives ou des rectifications de parcours à des ministères, mais au bout du compte, c'est un modèle très axé sur la délégation.

M. Daniel Blaikie: Combien de temps une personne peut-elle se trouver dans un bassin avant que quelqu'un communique avec elle pour l'inviter à se porter candidate à un poste?

M. Patrick Borbey: C'est une très bonne question. Nous établissons les bassins, mais malheureusement, nous n'avons pas assez de points de contact avec les candidats. Nous devrions recevoir de la rétroaction régulièrement. En fait, dans certains cas, nous pouvons organiser cela sans que les personnes soient obligées de téléphoner. Par exemple, nous pourrions envoyer un courriel à tous les étudiants pour leur demander de mettre leur profil à jour, sur notre site Web destiné aux étudiants, et d'indiquer s'ils souhaitent toujours avoir un emploi pour étudiant.

Ce sont de petites choses qui font bouger les gens. C'est utile, car le bassin est alors plus à jour pour les gestionnaires qui font les appels aux candidats que nous leur suggérons. C'est frustrant pour le gestionnaire auquel nous donnons les noms de 10 candidats de se faire répondre: « Je ne suis pas intéressé », ou « Mon numéro de téléphone a changé », ou encore « Je travaille pour Google. Je vous remercie, mais je ne suis pas intéressé ». Si toutefois 8 des 10 candidats proposés souhaitent subir une entrevue et être envisagés pour le poste, c'est un bassin que les gens vont vouloir beaucoup plus utiliser.

M. Daniel Blaikie: Si le gouvernement adoptait un système selon lequel tous les postes ou de très nombreux postes étaient affichés publiquement, quel serait l'effet de cela sur vos bassins? On peut supposer qu'ils seraient plus utilisés.

M. Patrick Borbey: C'est une excellente question. Si c'était le cas, il faudrait que nous veillions à ce que nos systèmes soient modernes, efficaces et capables de gérer le volume. Entre autres, il faudrait les outils d'évaluation les plus modernes possible afin de réduire les candidatures à un nombre que le gestionnaire est en mesure de traiter. Un gestionnaire pourrait dire: « J'ai deux postes, et je veux mener environ 30 entrevues. » Si les vannes sont ouvertes et qu'il y a 1 000 candidatures, il nous incombe de veiller à ce que le système soit assez raffiné pour n'en tirer que les candidats les plus prometteurs, notamment à l'aide d'une méthodologie de vérification qui limitera les candidatures à un nombre raisonnable. Nous reconnaissons que nous ne pouvons pas afficher tous les postes publiquement sans l'aide d'outils modernes.

M. Daniel Blaikie: Compte tenu des besoins de la fonction publique, est-ce qu'il est relativement facile d'acquérir des outils technologiques de série pour ce type d'analyse? Faudrait-il plutôt une technologie très adaptée à cette fin?

M. Patrick Borbey: C'est là où nous en sommes en ce moment dans le processus. Nous avons défini les besoins des utilisateurs. Je les ai décrits dans ma déclaration liminaire. Nous connaissons les besoins des utilisateurs. Nous allons maintenant travailler à établir la portée du projet et à le cerner.

L'étape suivante sera de lancer un appel d'intérêt pour voir ce qui existe et qui pourrait répondre à certains de nos besoins. Il est probable que rien ne pourra répondre entièrement à nos besoins, et nous le savons. Après, nous verrions si nous pouvons, encore une fois, faire une meilleure analyse en fonction de ce que nous obtenons comme rétroaction, encore là en procédant de façon itérative et en veillant à ce qu'à chaque étape, notre analyse soit faite en fonction des besoins de la fonction publique.

Bien entendu, il y a des principes et des besoins, comme les langues officielles et l'accessibilité, qui ne sont pas négociables quand il s'agit de modifier la plateforme de quelque façon que ce soit ou d'adopter un nouveau système. Nous allons modifier en profondeur la plateforme Emplois GC que les gens utilisent en ce moment, mais nous allons le faire de façon itérative. Nous allons aussi faire preuve de prudence afin d'éviter certaines erreurs commises dans le passé avec de gros systèmes.

● (1640)

M. Daniel Blaikie: Dans quelle mesure avons-nous la capacité d'apporter les changements à l'interne? Est-ce plutôt un travail qu'il faudrait vraiment externaliser pour qu'il se fasse?

M. Patrick Borbey: Nous avons créé une équipe de gestion de projet. Nous avions une équipe qui définissait les besoins des utilisateurs. Elle a consacré plus d'une année à cela. Maintenant, nous avons converti cela en équipe de gestion de projet. C'est une petite équipe, mais nous travaillons en étroite collaboration avec nos collègues du Secrétariat du Conseil du Trésor, au BDPRH, soit le Bureau du dirigeant principal des ressources humaines. Nous allons aussi travailler avec Services publics et Approvisionnement Canada pour la détermination des options d'approvisionnement que nous avons, mais je soupçonne que nous aurons besoin d'une aide extérieure, c'est sûr.

M. Daniel Blaikie: Dans le cadre de cette collaboration, est-ce qu'il ressort clairement dans la hiérarchie des responsabilités que c'est un projet de la Commission de la fonction publique mené par vous, et que les autres ministères sont là pour aider, mais qu'au bout du compte...

M. Patrick Borbey: Oui. Notre rôle est clair, mais nous avons aussi des mesures de reddition de comptes intégrées dans le projet, notamment un comité directeur composé de collègues de partout au gouvernement qui sont de niveau correspondant à celui de sous-ministre adjoint.

Je précise en passant que le financement de cela nous vient de contributions que nous versent les ministères pour le maintien de la plateforme Emplois GC. Nous devons leur rendre des comptes parce que ce sont des parties prenantes et qu'ils ont un rôle de gouvernance à jouer.

Avec notre comité de vérification, nous appliquons tout au long du projet une méthodologie de vérification qui nous permet d'obtenir des conseils internes de la part de ce comité si nous rencontrons des difficultés. Nous avons retenu les services d'un conseiller indépendant qui va nous conseiller en cours de route. Gartner va travailler avec nous. Nous avons essayé d'intégrer tous ces mécanismes pour garantir le succès du projet.

Le président: Merci beaucoup.

Madame Mendès, c'est à vous, pour sept minutes.

[*Français*]

Mme Alexandra Mendès (Brossard—Saint-Lambert, Lib.): Merci beaucoup, monsieur le président.

Je vous remercie tous de votre présence.

Je suis fascinée par tout ce que vous décrivez et qui se passe à la Commission de la fonction publique.

J'aimerais vous poser une question sur la participation. Quel est le rôle des syndicats dans tout ce processus? Je crois qu'il est quand même extrêmement important.

Pour faire suite à ce que M. Blaikie disait, dans tout le processus de la révision du système, à savoir comment vous allez implanter une nouvelle façon de faire, avez-vous mis les syndicats à collaboration? Si nous nous fions aux récents développements dans d'autres grands systèmes, il me semble important de les associer à tout ce qui se passe.

J'aimerais entendre ce que vous avez à dire là-dessus, si possible.

M. Patrick Borbey: Oui. Je vous remercie de votre question.

Je dois vous dire que, à la Commission de la fonction publique, depuis longtemps, nous avons un forum collaboratif avec les syndicats, qui s'appelle le Conseil consultatif mixte de la Commission de la fonction publique, le CCMCFP. Jusqu'à récemment, il était coprésidé par Chris Aylward lui-même. Nous présentons toutes ces idées et ces initiatives à ce comité conjoint. Nous répondons aux questions de ses membres et nous ajustons nos stratégies en fonction de leurs commentaires et de leurs interventions. Il se réunit trois ou quatre fois par année. Comme je vous le disais, nous faisons passer toutes les initiatives et les projets pilotes par ce comité.

Mme Alexandra Mendès: D'accord. Cela me rassure parce que, en effet, c'est une partie extrêmement importante de toute la transformation que vous voulez apporter à l'embauche et à la gestion des ressources humaines dans la fonction publique.

Revenons à la question des 197 jours de moyenne. On sait que certains processus sont beaucoup plus longs. Si le système est délégué, comme vous l'avez dit, et que vous donnez ou transmettez l'autorité au sous-ministre, au gérant ou au directeur, pourquoi cela prend-il autant de temps? Si c'est si bien délégué, pourquoi est-ce si long?

Normalement, le but de déléguer des pouvoirs ou des fonctions est précisément d'accélérer les processus. Pourquoi est-ce si long?

M. Patrick Borbey: Il y a probablement beaucoup de facteurs qui entrent en jeu.

[*Traduction*]

Michael, voulez-vous parler un peu de certains des facteurs qui contribuent aux 197 jours?

Mme Alexandra Mendès: Pourquoi est-ce si long?

M. Michael Morin (directeur général par intérim, Direction des politiques et orientations stratégiques, Commission de la fonction publique): Divers facteurs entrent en jeu dans un processus de dotation. Patrick a mentionné la planification, mais nous avons aussi divers postes complexes pour lesquels nous devons envisager des évaluations pertinentes garantissant que le critère du mérite est respecté. Divers processus servent à garantir que les personnes bénéficiaires de priorité sont pleinement tenues en compte. Des évaluations de la langue seconde servent à garantir que les personnes devant occuper un poste bilingue possèdent les compétences requises à cette fin. Il y a aussi la sécurité, et comme Patrick l'a dit, dans certains cas, les candidats sont très nombreux et nous devons veiller à évaluer complètement ces candidats et à en tenir dûment compte.

Il n'y a pas qu'une seule raison pour expliquer qu'il faut 197 jours. C'est l'ensemble des facteurs. C'est la raison pour laquelle nous cherchons des façons d'améliorer les choses sur ces divers plans.

● (1645)

Mme Alexandra Mendès: Si vous optez pour le style Amazon dont vous avez parlé — un clic, et vous pouvez poser votre candidature, nous l'espérons —, comment serait-ce possible, compte tenu de tout ce que vous nous expliquez depuis tout à l'heure? Comment rendriez-vous moins complexe l'embauche de personnes dans la fonction publique, de sorte que la candidature puisse se faire en un clic, dans le style d'Amazon?

M. Patrick Borbey: C'est là la si grande utilité des consultations auprès des utilisateurs, car les gens nous ont dit qu'ils rechercheraient cela dans un système qu'ils utiliseraient activement. Par exemple, un gestionnaire pourrait aller dans le système et créer un nouvel emploi, au lieu de passer des semaines à préparer et créer la description de travail. Si un système peut créer cela au moyen d'un langage commun que vous pouvez utiliser sans inventer des formulations et des termes pour décrire ce que la personne fera, ce qui vous permet de dire que vous avez besoin d'un administrateur de système, nous pouvons organiser cela très rapidement. Vous avez une description de travail, et vous pouvez obtenir la production d'une affiche de poste très rapidement. Vous précisez vos besoins clés — pas 22, mais peut-être 5 besoins —, car chacun doit être évalué en vertu de notre loi. Nous pourrions ainsi rendre le système beaucoup plus efficace.

Nous avons aussi une fonction qui fait que nous permettrions à l'administrateur général, le sous-ministre, de faire un suivi du temps qu'il faut à chaque étape du processus, car nous perdons le fil. Par conséquent, si un gestionnaire a créé une affiche et qu'il tarde à l'envoyer, ou s'il a reçu des demandes, mais qu'il n'a pas lancé la première étape de tri, cela s'afficherait dans le volet rendement du système. Cela pourrait être conçu pour que vous puissiez faire le suivi de telles situations et faire automatiquement envoyer un rappel à ce gestionnaire pour lui demander s'il sait que 20 candidats attendent de ses nouvelles. La technologie existe.

Mme Alexandra Mendès: C'est la Commission de la fonction publique qui ferait ce suivi?

M. Patrick Borbey: Nous ferions le suivi à distance, mais nous voulons que les sous-ministres aient l'information complète, et...

Mme Alexandra Mendès: Oui, mais le petit rappel viendrait du système que vous administrez.

M. Patrick Borbey: Le système pourrait être conçu pour qu'il y ait automatiquement un rappel après 10 jours d'inactivité, ou quelque chose de ce genre.

C'est la même chose pour la personne qui pose sa candidature. Quand elle voit l'affiche et remplit les champs qui sont très faciles à remplir, plutôt que de devoir rédiger une longue lettre justifiant comment elle répond à chaque critère, elle obtiendrait immédiatement une réponse indiquant le pourcentage de correspondance entre son profil et les attentes du gestionnaire. Après la réponse lui disant qu'elle répond à 70 % des exigences du poste qu'elle convoite, elle pourrait même avoir un message lui disant qu'elle répond aux exigences de trois autres postes affichés dans le système et lui demandant si elle souhaite poser sa candidature à ces postes aussi. C'est l'idée du clic unique, car le profil serait déjà dans le système, et la candidature pourrait être envisagée pour un autre poste.

La technologie qui permet de faire cela existe. C'est la vision que nous avons développée pendant nos années d'essais.

[*Français*]

Mme Alexandra Mendès: À quelle étape êtes-vous rendus dans tout cela?

M. Patrick Borbey: Nous avons terminé d'établir les besoins des utilisateurs. Nous en sommes présentement à ce que nous appelons la « définition de la portée ». Le mois prochain, nous voulons aller sur le marché avec ce que nous appelons une « demande d'information ». Nous verrons ensuite quelle rétroaction nous recevrons de l'industrie.

Mme Alexandra Mendès: Combien de pages va avoir...

[*Traduction*]

Le président: Je crois que votre temps est écoulé, mais vous aurez bien d'autres possibilités de poser d'autres questions plus tard.

Nous passons maintenant à un tour de cinq minutes, et c'est M. McCauley qui commence.

M. Kelly McCauley: Monsieur Morin, vous avez parlé des 197 jours qui sont nécessaires, et vous avez mentionné deux choses, soit la langue et la sécurité. Avez-vous une ventilation des données à l'échelle du pays? Je suppose qu'en Alberta et en Saskatchewan, si les exigences des deux langues ne s'appliquent pas, il faut moins de temps, à moins que cela soit remplacé par d'autres problèmes? Combien de jours faut-il pour la dotation? J'aimerais une réponse rapide, car je veux passer à autre chose.

M. Michael Morin: Non, je n'ai pas cette information en ce moment, mais c'est quelque chose que nous pourrions...

● (1650)

M. Kelly McCauley: Vous n'avez même rien d'officieux?

M. Michael Morin: Non.

M. Kelly McCauley: D'accord.

J'aimerais revenir à la difficulté de décrocher un emploi à la fonction publique pour les gens de l'extérieur. J'ai discuté de cela avec des gens, et d'après ce que je comprends, si vous posez votre candidature à un poste au gouvernement, à l'échelle locale, les conseillers d'orientation professionnelle qui vous aident à créer votre curriculum vitae le font différemment de ce qui se fait à la fonction publique et vous montrent différemment comment poser votre candidature à des emplois dans la fonction publique. Je me demande si les exigences particulièrement liées à une demande d'emploi dans la fonction publique sont convenablement communiquées aux gens du grand public quand ils font leur demande, ou s'ils obtiennent exactement la même affiche de poste qu'une personne qui travaille déjà au sein de la fonction publique et qui a manifestement l'avantage.

M. Patrick Borbey: Notre rayonnement fait partie des fonctions qui relèvent de la responsabilité de Véronique. Nous avons au bas mot des centaines d'activités de rayonnement chaque année, dans les universités et collèges, et même dans les écoles secondaires et les salons de l'emploi. Nous nous rendons dans les collectivités autochtones et dans les communautés de langue officielle en situation minoritaire, et nous passons du temps avec les gens afin de les aider à comprendre comment se porter candidat et de leur dire ce qui existe...

M. Kelly McCauley: C'est une de mes grandes préoccupations. Si le Canadien ordinaire titulaire d'un diplôme universitaire ne sait pas ce signifie des choses comme « clients des secteurs d'activités », alors que nous ne faisons affaire qu'avec des candidats autochtones ou dont l'anglais ou le français est une langue seconde, je peux seulement imaginer à quel point c'est difficile pour eux. Je veux entendre de façon claire et nette que dans la fonction publique — il semble que vous n'ayez pas la capacité législative nécessaire pour changer cela —, nous nous attaquons au problème des non-fonctionnaires qui ne peuvent aspirer à des emplois.

La dernière fois que vous étiez ici, nous avons parlé du projet de recrutement par CV anonyme et du tableau 7. Vous ne l'avez pas sous les yeux. Nous avons parlé de la façon de cacher le nom pour écarter la race et ainsi de suite, mais les membres de la fonction publique sont encore grandement avantagés à l'examen préalable par rapport aux personnes de l'extérieur. Même en cachant le nom, les membres actuels de la fonction publique ont un énorme avantage. On empêche des Canadiens de poser leur candidature. Je veux juste entendre clairement que c'est un gros problème, puisqu'il est assez gros pour que les conseillers du secteur privé donnent une formation à ce sujet. Je veux m'assurer que la fonction publique s'attaquera au problème.

M. Patrick Borbey: Je pense que nous ne faisions que dire ce qui saute aux yeux, à savoir que lorsqu'on est déjà dans une organisation, que ce soit dans la fonction publique ou non, on a déjà un certain avantage: on connaît l'organisation et la culture. Cela donne une longueur d'avance dans les processus concurrentiels.

Si, comme nous l'avons dit, nous allons de l'avant avec de nouvelles technologies, nous pouvons limiter cela grandement dans le processus de sorte que lorsque des gens postulent à un poste qui nécessite de bonnes compétences en rédaction, on ne leur demandera pas de rédiger une note d'information à l'intention d'un ministre. Ce sont les compétences en rédaction qui seront évaluées, plutôt que de nécessairement faire un lien avec... Il sera peut-être très important pour une personne qui cherche à obtenir une promotion de savoir comment écrire pour des ministres, mais pour la plupart des postes de premier échelon ou de base...

M. Kelly McCauley: C'est la majorité. Voilà ce qui nous préoccupe.

Vous avez parlé de nombreuses choses formidables auxquelles vous travaillez. Combien de temps vous faudra-t-il, à partir du moment où vous sortirez de la pièce, pour peut-être améliorer grandement la situation, au point où vous serez satisfait en ce qui a trait à la quantité de personnes de l'extérieur et à la façon de les traiter — pour être honnête — de manière équitable?

M. Patrick Borbey: Je crois que ce sera un processus d'amélioration continue. J'ai parlé de certains de nos plans actuels qui pourraient permettre la mise en oeuvre d'une nouvelle technologie au cours des deux prochaines années. Nous devons voir ce qui sera à notre disposition, et nous procéderons graduellement...

M. Kelly McCauley: Serait-il possible de nous faire un compte rendu dans six mois au moyen de quelques chiffres, et ensuite dans un an à l'aide de nouveaux chiffres?

M. Patrick Borbey: Je suis heureux de faire le point là-dessus.

M. Kelly McCauley: Formidable. Pourra-t-on mesurer les résultats d'ici six mois à un an?

M. Patrick Borbey: Oui. Une fois de plus, je pense que notre rapport annuel qui sera déposé au cours des prochaines semaines illustrera les progrès que nous avons déjà réalisés dans certains domaines.

Le président: Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Peterson, pour cinq minutes, s'il vous plaît.

M. Kyle Peterson: Merci, monsieur le président.

Merci à tous d'être de nouveau parmi nous.

Monsieur Borbey, quand nous parlions de l'intervalle entre la première demande et l'embauche, la moyenne était de 197 jours. Quelle est la proportion de temps qui pourrait être attribuable au nombre de candidats et à la charge de travail du gestionnaire ou de l'employé des ressources humaines responsable? Est-ce une grande proportion?

● (1655)

M. Patrick Borbey: C'est une excellente question. Si le gestionnaire reçoit, une fois que l'avis de concours est retiré — disons une période de trois semaines — un rapport du professionnel des ressources humaines pour l'informer d'une bonne nouvelle, à savoir que 350 personnes ont posé leur candidature, eh bien, c'est plutôt une mauvaise nouvelle.

Un processus de présélection doit être enclenché. Une fois de plus, si la planification a été faite à l'avance et que les outils de présélection sont clairs, nous pouvons alors commencer immédiatement. Toutefois, un gestionnaire peut dire qu'il ne s'y attendait pas et qu'il ne sait pas comment il parviendra aux 30 ou 40 candidats qu'il évaluera. Il peut nous appeler et nous dire qu'il veut que les 350 candidats passent un test cognitif, par exemple. Nous prendrions alors les mesures nécessaires. Il faut que ce soit organisé. À l'heure actuelle, une grande partie de nos tests se font sur place. C'est pourquoi nous voulons les faire sur Internet, ce qui peut également accélérer le processus. Le processus demande soudainement plus de temps, ce que le gestionnaire n'a peut-être pas prévu au départ.

Vous savez, c'est ce qui découle de voeux pieux. On veut que cela se fasse le plus rapidement possible, et il faut tout à coup ajouter 30 jours au processus.

M. Kyle Peterson: Tout d'abord, quelle est l'obligation par rapport aux 350 candidats? Doit-on évaluer équitablement toutes les candidatures? A-t-on les outils nécessaires pour le faire rapidement? Peut-être pas, et cela fait peut-être partie du problème.

M. Patrick Borbey: Vous avez parfaitement raison. C'est notre devoir envers les Canadiens. Tous les candidats doivent être traités de façon équitable, avec respect et transparence.

C'est probablement l'une des raisons pour lesquelles nous avons beaucoup de retards, car nous veillons à ne pas commettre d'erreur en cours de route et à ce que toutes les candidatures soient évaluées de façon équitable. Je soupçonne qu'à l'extérieur du gouvernement, le processus de présélection est peut-être beaucoup plus rapide parce qu'on s'en fait moins à ce sujet.

Bien entendu, les gens ont accès à un mécanisme de recours s'il estime qu'ils n'ont pas été traités équitablement.

M. Kyle Peterson: Je vois.

Si je me fie à tout cela — et ce n'est que mon avis après une heure d'écoute aujourd'hui —, je pense qu'il est peut-être juste de conclure que même si la période de 197 jours est probablement trop longue, nous ne devrions pas faire de comparaison avec des postes du secteur privé, compte tenu d'obstacles inhérents dans le système.

M. Patrick Borbey: Je pense que si on cherche un spécialiste de la sûreté nucléaire, il est préférable de retenir la meilleure personne plutôt que de choisir un candidat dans les 90 ou 120 jours. Nous ne devons pas oublier cela non plus.

M. Kyle Peterson: C'est évidemment toujours une question d'équilibre.

A-t-on un chiffre cible idéal en tête? Ce que je veux dire, c'est qu'on ne veut pas se retrouver dans une situation où on offre un emploi à quelqu'un qui le refuse parce que trop de temps s'est écoulé, et où on doit tout recommencer.

M. Patrick Borbey: Compte tenu de ce que j'ai décrit plus tôt à propos de la dilution de la responsabilité, nous avons adopté l'approche modeste qui consiste à tenter immédiatement d'arriver à une amélioration de l'ordre de 10 %. C'est notre premier objectif. C'est un point de départ.

Nous avons déjà gagné quelques jours dans le système de priorités, le processus que nous utilisions pour... Nous avons déjà gagné quelques jours. Nous mettons à l'essai une nouvelle méthode d'évaluation de la langue seconde qui pourrait réduire considérablement le nombre de jours. Bien souvent, la planification d'un test linguistique demande 30 ou 40 jours d'attente. Nous avons déjà fait des progrès à cet égard.

Je crois que l'objectif de 10 % est facilement atteignable, mais nous devons aller bien au-delà.

M. Kyle Peterson: Si j'ai une minute, j'ai une question pour M. Trottier.

Vous pourriez peut-être en dire un peu plus — de manière aussi générale que vous le souhaitez — sur l'interaction entre le Conseil du Trésor, la fonction publique et même le dirigeant principal des ressources humaines. Est-ce que cela allonge également le processus? Les gens craignent-ils de se marcher sur les pieds? À quoi ressemble toute cette dynamique?

Le président: Je vous serais vraiment reconnaissant de répondre en moins de 45 secondes.

M. Carl Trottier: Je pense que M. Borbey a très bien expliqué que la Commission de la fonction publique est responsable de la politique en matière de dotation et de la politique de travail.

Nous aimons travailler avec les ministères pour voir où se trouvent les lacunes et pour les aider à trouver comment mieux les combler, que ce soit en donnant des postes de scientifiques à des femmes, ou des postes à des Autochtones ou à des personnes handicapées.

C'est là-dessus que nous avons mis l'accent, mais pour ce qui est du recrutement, c'est surtout la Commission de la fonction publique qui s'en occupe.

M. Kyle Peterson: J'en conclus que tout cela est mesuré. Je crois d'ailleurs que nous avons vu un rapport sur les mesures obtenues.

Merci.

Le président: Merci beaucoup.

Nous allons maintenant revenir à M. McCauley, pour cinq minutes.

M. Kelly McCauley: Je veux changer un peu de sujet.

Je veux parler de l'embauche d'anciens combattants. J'ai ici toute une série d'articles auxquels je vais me référer, mais quel est votre niveau de satisfaction à cet égard, qu'il s'agisse d'anciens combattants libérés pour des raisons médicales ou d'autres anciens combattants?

M. Patrick Borbey: Je suis insatisfait.

Nous avons placé, je crois, plus de 525 anciens combattants depuis l'entrée en vigueur des nouvelles exigences en 2015. Une fois de plus, je mets surtout l'accent sur ceux qui ont été libérés pour des raisons médicales, qu'elles soient attribuables ou non au service. Ce sont les chiffres que j'utilise. Nous avons aussi des droits de mobilité pour les anciens combattants.

Encore une fois, différents avantages sont offerts aux anciens combattants dans la fonction publique.

● (1700)

M. Kelly McCauley: Je comprends ce que vous faites, mais puis-je demander ce que nous faisons pour redoubler d'efforts? Je vais lire les manchettes. Elles sont toutes de la semaine dernière: « Plus de 400 [anciens combattants] handicapés sur la liste prioritaire attendent un emploi dans la fonction publique »; « Des [anciens combattants] handicapés se heurtent à des portes fermées dans la fonction publique fédérale »; et le prochain est intéressant, « Un sénateur libéral se dit préoccupé parce que des emplois fédéraux destinés à des militaires fédéraux sont accordés à de hauts fonctionnaires », mais pas au personnel de première ligne...

M. Patrick Borbey: J'ai abordé la question avec le sénateur...

M. Kelly McCauley: Comme dernier grand titre, nous avons: « L'incapacité à embaucher un plus grand nombre d'anciens combattants suscite la colère ». Ce n'est pas un cas isolé. C'est un grave problème.

M. Patrick Borbey: Ces problèmes ne datent pas d'hier, et nous nous y sommes attaqués. Je suis disposé à vous transmettre la documentation que j'ai montrée au sénateur, car il s'agissait en fait de ouï-dire. Donc...

M. Kelly McCauley: Bien sûr, si vous pouvez, mais que faisons-nous de concret pour régler les autres problèmes?

M. Patrick Borbey: Si vous le permettez, j'y arrive, car j'allais dire que nous avons, chaque mois, environ le même nombre de nouveaux anciens combattants ajoutés à la liste que le nombre que nous arrivons à placer. Nous faisons du bon travail. En moyenne, nous en plaçons environ de 20 à 30 par mois, mais il y en a aussi de nouveaux.

Ce que nous avons fait, c'est mettre sur pied ce que nous pourrions presque appeler un « service de concierge » pour les soutenir, car nous nous sommes rendu compte que l'approche pour gérer l'ordre prioritaire était trop passive. Nous avons demandé à quelqu'un d'appeler les anciens combattants qui étaient sur la liste pour savoir s'ils cherchaient activement un emploi. Dans certains cas — pas beaucoup —, ils n'étaient pas prêts. Ils ne pouvaient pas à ce moment-là envisager d'occuper un emploi dans la fonction publique. Même lorsque nous leur parlions d'un poste, ils ne répondaient pas ou n'étaient pas prêts.

C'est le premier tri que nous avons effectué. Nous nous assurons maintenant de placer le plus rapidement possible ceux qui sont prêts à travailler, et qui peuvent le faire.

M. Kelly McCauley: Pour ce qui est de ceux sur la liste d'attente, est-ce seulement parce qu'ils sont, aux fins de discussion, sur la liste de Regina, en Saskatchewan, et qu'il n'y a pas de poste là-bas? Est-ce une question de langue? Y a-t-il des obstacles précis?

M. Patrick Borbey: L'absence de concordance entre la façon qu'ils décrivent parfois leur expérience et les compétences acquises dans l'armée pose problème. Il n'y a pas de lien direct avec la CNP, ce que nous appelons les codes professionnels, et c'est donc une chose que nous devons contribuer à régler pour aider les anciens combattants à décrire leurs compétences et pour faire le lien avec celles dont nous avons besoin dans la fonction publique.

Je suis d'accord avec vous. Il y a une absence de concordance problématique pour ce qui est des emplois en région. Nous avons déployé des efforts aux Jeux Invictus. Des ministères étaient prêts à offrir des postes, mais au bout du compte, nous n'avons pas réussi à placer qui que ce soit à cause de l'absence de concordance entre les compétences des gens qui voulaient travailler et les compétences demandées. Chaque fois que nous prenons une initiative de ce genre, nous en tirons des leçons et nous tentons d'adapter notre approche.

M. Kelly McCauley: Pouvez-vous communiquer directement avec eux, ou le faites-vous de manière détournée en passant par le ministère des Anciens Combattants?

M. Patrick Borbey: Non. Nous avons le mandat de communiquer directement avec eux.

Notre effectif compte maintenant deux anciens combattants. Essentiellement, l'un d'eux fait tous les appels, car ils sont parfois un peu difficiles. Un ancien combattant en appelle un autre pour essayer de voir comment nous pouvons accélérer leur intégration à la fonction publique.

M. Kelly McCauley: Comment indiquons-nous à ceux qui quittent les forces armées que nous avons un emploi pour eux? Une fois de plus, pouvez-vous le faire dès leur départ, ou devez-vous passer par quelqu'un d'autre?

M. Patrick Borbey: Oui, un processus est suivi avec la Défense nationale. Nous travaillons étroitement avec la Défense nationale et le ministère des Anciens Combattants pour préparer les gens à passer à l'action au bon moment pour se prévaloir de ce droit, car il est d'une durée limitée.

M. Kelly McCauley: Parle-t-on de cinq ans?

M. Patrick Borbey: C'est cinq ans, mais, si la personne ne peut même pas songer à travailler pendant les deux premières années, nous lui indiquons alors aussi de faire attention et...

M. Kelly McCauley: La période de cinq ans est-elle assez longue? Devons-nous l'allonger pour mieux servir ces anciens combattants?

M. Patrick Borbey: C'est la disposition législative avec laquelle nous composons.

M. Kelly McCauley: À votre avis, est-ce que cela aiderait ces anciens combattants?

M. Patrick Borbey: Nous n'avons pas eu de problèmes liés à la période de cinq ans jusqu'à maintenant, car c'est relativement nouveau. Rien ne m'indique que cela pose problème.

Le président: Merci beaucoup.

Allez-y, monsieur Jowhari, s'il vous plaît, pour cinq minutes.

M. Majid Jowhari (Richmond Hill, Lib.): Merci, monsieur le président, et merci aux témoins.

Je reviens à vous, monsieur Borbey. Je vais vous poser la question que tout le monde a posée, mais sous un angle légèrement différent.

Vous avez mentionné qu'à partir de la publication de l'avis d'emploi au moment où quelqu'un est engagé, il s'écoule environ 197 jours. Je sais qu'un de mes collègues a tenté de comprendre le processus. Quels sont les éléments du processus qui demandent le plus de temps?

Compte tenu de mon expérience en tant qu'ingénieur, surtout en génie industriel, je connais bien les processus. Quand on regarde celui-ci et la période de temps, on tente de diviser le tout en sous-processus. On voit lesquels on peut faire en alternance, lesquels on peut faire en parallèle et ceux qui pourraient demander moins de temps.

Quels sont selon vous les trois principaux sous-processus au sein de l'embauche et de l'intégration et ceux qui demandent le plus de temps au cours des 197 jours?

M. Patrick Borbey: Michael, voulez-vous répondre?

● (1705)

M. Michael Morin: Je dirais que c'était l'élaboration du matériel d'évaluation, puis l'établissement du calendrier des évaluations — par exemple, obtenir un grand nombre de candidats pour les entrevues.

M. Majid Jowhari: L'élaboration des critères d'évaluation ne ferait-il pas partie de la planification avant de commencer l'embauche?

M. Michael Morin: Dans certains cas, oui, et dans d'autres, non.

M. Majid Jowhari: D'accord.

Voilà qui m'amène à ma prochaine question.

Ce que l'on a recommandé principalement, c'est qu'il faut que ce soit très axé sur le système et sur la technologie. Vous espérez pouvoir réduire le délai d'attente d'environ 10 %.

Pouvez-vous m'aider à comprendre comment la mise en oeuvre de ce système réduirait le délai pour définir les critères d'évaluation, ce qui prend beaucoup de temps à l'heure actuelle?

M. Patrick Borbey: Imaginez que nous pensons à ce que les utilisateurs nous ont dit qu'ils voudraient. Imaginez que le gestionnaire a supprimé toutes sortes d'étapes parce qu'il a été en mesure de créer et d'afficher le poste à l'aide du langage commun établi dans le système. Ce gestionnaire serait dirigé vers les outils d'évaluation disponibles en ligne. Plutôt que de téléphoner à son conseiller en ressources humaines et de lui demander le type de critères à utiliser pour faire baisser le nombre de 350 candidats, le système le dirigerait vers les critères existants. Ce sont des critères déjà en place que la Commission de la fonction publique, par l'entremise de notre Centre de psychologie du personnel, continue de mettre à jour et de produire. Immédiatement, ce...

M. Majid Jowhari: Vous allez créer une banque de critères d'évaluation par type d'emploi. Lorsque vous affichez l'emploi, les critères d'évaluation seront là par défaut. D'accord. Voilà qui répond à ma question.

J'ai une autre question. Je sais qu'elle n'a rien à voir avec le recrutement, mais il y a une raison pour laquelle je la pose.

En moyenne, combien de temps faut-il pour former une personne après l'embauche?

M. Patrick Borbey: Mon collègue Carl sera plus à même de répondre à cette question.

M. Carl Trottier: Je ne suis pas certain de pouvoir répondre à cette question. Tout dépend de l'emploi et de la confiance que...

M. Majid Jowhari: Admettons que c'est un emploi de débutant. Donnez une explication simple.

M. Carl Trottier: Là encore, je ne pourrais pas parler de la formation, mais ce qui arrive normalement avec un emploi de débutant, c'est qu'il y a une intégration. Il s'agit d'accueillir une personne dans le lieu de travail. On a jugé que la personne était qualifiée, puis elle a été embauchée et elle intègre le lieu de travail. Nous voulons nous assurer que la technologie et que tous les systèmes fonctionnent.

M. Majid Jowhari: Cette intégration s'échelonnerait-elle sur deux semaines, trois semaines, un mois?

M. Carl Trottier: C'est le premier jour.

Notre objectif le premier jour est de veiller à ce qu'un employé ait l'équipement de TI dont il a besoin. Il rencontre son gestionnaire ce jour-là et on lui explique son travail.

M. Majid Jowhari: Vous espérez que la formation et l'intégration ne prennent pas trop de temps. Pas des semaines, mais...

M. Carl Trottier: Il faudrait que cela se fasse en quelques semaines. L'intégration, c'est au début, mais en l'espace de quelques semaines, vous voulez que les nouveaux employés aient terminé le programme d'orientation qui leur explique leur travail.

M. Majid Jowhari: En moyenne, combien de temps une personne qui occupe un emploi de débutant reste à son poste?

M. Carl Trottier: Là encore, je n'ai pas cette information ici. Je suis désolé.

M. Majid Jowhari: Puisque nous investissons 197 jours, période que nous essayons de raccourcir, j'espérais qu'on me dise combien de temps les gens restent à leur poste. Vous avez dit qu'il y a une mobilité de la main-d'oeuvre, mais si les gens ne restent pas à leur poste, il y a un autre facteur que nous devons vraiment prendre en considération, outre les 197 jours. S'ils restent au poste environ quatre ou cinq mois — même si je présume que les 197 jours ne sont pas calculés en jours ouvrables —, il me faudra 28 semaines pour intégrer quelqu'un à un nouveau milieu de travail. Si, pour une raison quelconque — nous pouvons examiner cet élément dans le cadre d'une autre étude —, les employés ne restent pas à leur poste plus de quatre ou cinq mois, et je pourrais vous faire part de quelques histoires, alors nous avons un problème.

Le président: J'ai bien peur que vous ne puissiez pas nous raconter bien des histoires, car nous sommes à court de temps.

Chers collègues, il nous reste un peu de temps. Je sais que Mme Ratansi aimerait que l'on tienne une série des questions. Je vais accorder cinq minutes à chaque intervenant. Je ne sais pas trop combien de questions pourront être posées, mais nous allons commencer avec Mme Ratansi. Si d'autres veulent intervenir lorsqu'elle aura terminé ses cinq minutes, nous essaierons de leur céder la parole.

Allez-y, s'il vous plaît.

● (1710)

Mme Yasmin Ratansi (Don Valley-Est, Lib.): Merci beaucoup. Je pense que c'était Mme Yip qui voulait poser la question, mais je vais commencer.

J'ai trouvé les questions de M. Jowhari intéressantes, lorsqu'il disait que vous mettez beaucoup l'accent sur le système et la technologie.

Je m'occupais dans le passé des pratiques d'embauche pour la province de l'Ontario. Nous cherchions des vérificateurs internes, et si vous n'utilisiez pas la bonne terminologie dans votre formulaire de candidature, le système le rejetait.

Comment avez-vous mis en place un système de freins et de contrepoids pour veiller à ce que les bons candidats ne nous filent pas entre les mains? La technologie ne remplace pas l'humain, bien que nous ayons tous considéré la technologie comme étant une panacée.

Pourriez-vous m'expliquer cela?

M. Patrick Borbey: Oui, et je suis d'accord avec vous. Notre vision consiste à nous assurer que la technologie facilitera la prise de décisions des humains et qu'elle n'est pas là pour nous remplacer. Je suis tout à fait d'accord avec vous. Cela fait partie de nos critères de conception.

Mme Yasmin Ratansi: Ce que me disent bien des gens qui ont présenté leur candidature auprès de la fonction publique, c'est qu'ils n'ont jamais reçu de réponse. La raison est que lorsque la candidature arrive, si je ne m'abuse, elle n'est même pas examinée par un humain. Elle est traitée en premier par le système pour déterminer si la candidature est pertinente pour le poste.

Si ma lettre ne met pas de points sur les « i » et de barres sur les « t », je pense que c'est là... J'ai écouté les questions que M. McCauley vous a posées, car si je ne savais pas comment fonctionne la fonction publique, dans ma lettre, j'écrirais « Je suis ci et je suis ça, blablabla », ce qui ne correspondrait pas aux critères de l'outil analytique des systèmes. Vous êtes-vous assuré que la première étape du traitement des candidats est effectuée par un humain, ou est-ce fait par un robot?

M. Patrick Borbey: À ma connaissance, il n'y a pas de technologie qui existe dans la fonction publique qui fait cela. Toutes les candidatures qui arrivent de l'externe ou de l'interne sont examinées par des personnes, des gens qui passent au crible les très longues candidatures et déterminent si les candidats répondent aux critères de présélection.

Vous vous rappelez sans doute que nous avons discuté du processus de sélection pour le recrutement anonyme. Ce sont des personnes qui passent en revue les candidatures et qui prennent une décision, parfois de manière impartiale, comme nous en avons discuté. C'est le système en place actuellement. L'ayant moi-même fait, je peux vous dire que c'est extrêmement long et épuisant, et il est très facile de dire à la fin de la journée, « O.K., je vais laisser cela de côté, car mes yeux sont fatigués ». C'est une partie de ce que nous essayons de changer. Là encore, le processus — où il faut répondre à 10 critères différents ou même décrire les critères — est vraiment trop compliqué.

Ce que nous voulons également, c'est que les gestionnaires, lorsqu'ils interagissent avec des candidats éventuels, discutent davantage de leur potentiel et moins de ce qu'ils ont fait et se concentrent davantage sur ce qu'ils pourraient contribuer à l'avenir. Là encore, c'est en partie le mérite. Ce n'est pas seulement ce que vous apportez à l'organisation maintenant, mais ce que vous pourriez y apporter dans le futur.

C'est plus compliqué, et nous avons des employés à notre Centre de psychologie du personnel qui examinent des façons d'évaluer systématiquement ce potentiel. C'est beaucoup plus compliqué que de cocher une case pour indiquer que vous pouvez rédiger des notes d'information pour des ministres ou peu importe.

Mme Yasmin Ratansi: C'est bon à savoir, mais ma prochaine question est la suivante: avez-vous réduit la complexité des exigences? Si vous présentez votre candidature à un poste administratif et que vous indiquez dans le jargon administratif... Avons-nous réduit le jargon administratif? Avons-nous une zone de confort? Avez-vous des moyens de le vérifier?

M. Patrick Borbey: Oui, et nous avons essayé de le faire. Nous avons mené des projets pilotes pour envisager d'utiliser un langage clair. Je ne sais pas si j'en ai parlé à ce comité, mais nous avons comparé des annonces d'emplois que nous avions dans des organisations très performantes et avons déterminé que nous accordions 0 ou 0,5 comparativement à 70 ou 80 avec cet outil.

Nous avons apporté quelques modifications. Nous avons essayé d'améliorer un peu le système, pour qu'il soit plus attrayant, pour que l'on parle davantage de l'organisation à laquelle les gens se joindraient plutôt que de les prévenir qu'ils doivent répondre à tous ces critères.

Il y a encore beaucoup de travail à faire. Il y a encore des gestionnaires qui se contentent de dire, « Si j'ajoute cinq critères, je vais réduire le bassin actuel de 350 candidats à un niveau qui est gérable », par exemple, et ils ne comprennent pas qu'ils compliquent le processus et écartent de bons candidats qui devraient normalement poser leur candidature.

● (1715)

Le président: Merci beaucoup.

Chers collègues, il nous reste encore un peu de temps. S'il y a des questions... ce serait au tour du Parti conservateur.

Monsieur McCauley, vous avez cinq minutes maximum.

M. Kelly McCauley: Avez-vous examiné le projet de loi C-81 dont nous débattons à l'heure actuelle? C'est la nouvelle loi sur les personnes handicapées.

M. Patrick Borbey: Oui, c'est la loi sur l'accessibilité.

M. Kelly McCauley: Avez-vous examiné quelle incidence elle aura sur nous ou sur vous?

M. Patrick Borbey: Oui. Encore là, nous travaillons avec Yazmine Laroche, la sous-ministre qui a été nommée pour diriger la mise en oeuvre des exigences en matière d'accessibilité dans la fonction publique. Nous travaillons avec elle pour trouver diverses façons dont la Commission de la fonction publique peut aider.

Il y a quelques secteurs. On s'attend à ce qu'un nouveau programme de stages sera créé qui ciblera précisément les personnes handicapées. Nous examinons la façon dont nous pouvons le mettre sur pied. Véronique et son équipe s'occuperont du travail de conception et de la consultation sur le fonctionnement du programme.

Le défi le plus intéressant, c'est l'engagement qui a été pris pour embaucher au gouvernement un millier de personnes additionnelles qui ont un handicap par année, et ce, pour les cinq prochaines années. C'est un secteur où nous devrons vraiment examiner tous les processus et nous assurer que...

M. Kelly McCauley: Savez-vous comment nous en sommes venus à un millier? D'après ce que je comprends du rapport de la Bibliothèque du Parlement dont nous avons discuté la dernière fois que vous étiez avec nous, le gouvernement actuel, le gouvernement précédent et le gouvernement avant lui ont fait de l'excellent travail pour atteindre leurs buts en matière d'embauche.

M. Patrick Borbey: Nous n'atteignons pas cet objectif.

M. Kelly McCauley: Eh bien, la Bibliothèque du Parlement donne un autre son de cloche. Elle dit que les travailleurs au sein de la fonction publique dépassent le pourcentage de...

M. Patrick Borbey: Je m'explique. On s'en sort bien dans la fonction publique grâce à l'embauche de personnes handicapées. Nous avons une main-d'oeuvre vieillissante, alors la majorité des progrès que nous avons accomplis sont le résultat de ce phénomène naturel. Lorsque nous devons embaucher de nouvelles recrues — nous pouvons en discuter à un autre moment, lorsque je communiquerai les données de notre rapport annuel...

M. Kelly McCauley: Certainement, car nous n'avons pas le temps maintenant.

M. Patrick Borbey:... La disponibilité de main-d'oeuvre est beaucoup moindre pour nous. C'est soit parce que les gens ne veulent pas faire partie de notre organisation et pensent qu'ils ne seront pas les bienvenus, soit parce qu'ils refusent de s'auto-identifier. C'est une combinaison des deux, mais nos chiffres sont mauvais.

M. Kelly McCauley: Les gens ne peuvent pas passer la sélection à l'externe s'ils ne sont pas déjà à l'interne.

M. Patrick Borbey: Exactement. Si les gens craignent que la sélection ne sera pas juste, nous avons du travail à faire. Nous ne devrions pas nous asseoir sur nos lauriers.

Par ailleurs, ces chiffres sur la disponibilité de la main-d'oeuvre ne tiennent pas compte des gens qui veulent travailler mais qui ne cherchent pas du travail parce qu'ils ne pensent pas qu'ils trouveraient leur place. Si nous voulons être un employeur accessible, nous devons faire plus que seulement élargir les processus et dire aux gens qu'ils sont les bienvenus. Nous devons rencontrer des organismes qui peuvent nous aider à trouver des candidats.

En fait, l'un de mes vice-présidents à Toronto rencontre un organisme pour déterminer comment nous pouvons amener plus de gens, ceux que nous ne voyons jamais, à soumettre leur candidature.

M. Kelly McCauley: C'est fantastique que vous soyez proactifs en ce sens. Bien joué.

M. Patrick Borbey: Merci.

M. Kelly McCauley: Si c'est un heureux hasard que nous ayons pu remettre de l'ordre dans le processus, c'est avantageux pour tout le monde.

M. Patrick Borbey: Oui, absolument.

M. Kelly McCauley: Merci, monsieur.

Le président: Merci, monsieur McCauley.

Y a-t-il d'autres questions?

Madame Yip, vous avez cinq minutes, s'il vous plaît.

Mme Jean Yip (Scarborough—Agincourt, Lib.): D'accord. Je vais poser tout de suite ma question.

Quels efforts déployez-vous pour vous assurer que la fonction publique fédérale est diversifiée, et quelle est la représentation des minorités visibles au sein de la fonction publique à l'heure actuelle?

M. Patrick Borbey: Je peux peut-être commencer, et Carl pourra poursuivre aussi par la suite.

Dans tous les groupes visés par l'équité en matière d'emploi, la disponibilité de la main-d'oeuvre est supérieure pour ce qui est de la représentation dans la fonction publique à l'heure actuelle. Pour les minorités visibles, par exemple, d'après nos plus récentes données, environ 14,5 % de nos employés s'identifient comme faisant partie d'une minorité visible. Par comparaison, la disponibilité de la main-d'oeuvre est de 13 %. Nous savons, par l'entremise du recensement, que ce pourcentage augmentera, si bien que nous n'avons aucune raison de nous asseoir sur nos lauriers. Nous pourrions en fait accuser un retard lorsque les prochaines données seront divulguées.

J'examine toujours nos taux de présentation de candidatures en ce qui concerne les processus externes. Que ce soit pour les étudiants, le recrutement postsecondaire ou pour des candidatures générales, en moyenne, de 30 à 35 % de nos candidats s'autodéclarent comme faisant partie d'une minorité visible. À mon sens, cela signifie que ces groupes sont très intéressés à joindre les rangs de la fonction publique. Par conséquent, j'ai bon espoir que si nous embauchons ou recrutons plus de gens à l'externe, nous continuerons de progresser dans ces secteurs. Je parle ici des minorités visibles.

Carl, voulez-vous ajouter quelque chose sur les autres groupes?

● (1720)

M. Carl Trottier: En ce qui concerne la diversité et l'inclusion, nous travaillons actuellement avec la fonction publique et d'autres partenaires à une stratégie pour la diversité et l'inclusion. C'est en cours d'élaboration. Cela donne suite aux recommandations formulées par le groupe de travail mixte et dans d'autres rapports qui ont été déposés récemment, notamment celui du Cercle de collaboration sur la représentation des Autochtones et celui sur la diversité et l'inclusion dans la fonction publique. Il y a aussi la création du centre sur la diversité prévue dans le budget de 2018. C'est également en cours. C'est le Centre de diversité, d'inclusion et de mieux-être qui sera mis sur pied pour appuyer les efforts en matière de diversité et d'inclusion.

Je pense que, si je me fie à ce que Patrick a dit et au travail qui est fait, nous allons dans la bonne direction.

Le président: Merci beaucoup.

À tous nos témoins, merci encore une fois d'être ici. Nous vous en sommes très reconnaissants. Si vous avez des renseignements additionnels à nous fournir et si vous avez des réponses à des questions auxquelles vous n'avez pas pu répondre, je vous saurais gré de les transmettre à notre greffier.

Comme M. McCauley l'a dit plus tôt, je suis certain que nous vous reparlons très bientôt, messieurs Borbey et Trottier.

Merci encore une fois, mesdames et messieurs.

La séance est levée.

Publié en conformité de l'autorité
du Président de la Chambre des communes

PERMISSION DU PRÉSIDENT

Les délibérations de la Chambre des communes et de ses comités sont mises à la disposition du public pour mieux le renseigner. La Chambre conserve néanmoins son privilège parlementaire de contrôler la publication et la diffusion des délibérations et elle possède tous les droits d'auteur sur celles-ci.

Il est permis de reproduire les délibérations de la Chambre et de ses comités, en tout ou en partie, sur n'importe quel support, pourvu que la reproduction soit exacte et qu'elle ne soit pas présentée comme version officielle. Il n'est toutefois pas permis de reproduire, de distribuer ou d'utiliser les délibérations à des fins commerciales visant la réalisation d'un profit financier. Toute reproduction ou utilisation non permise ou non formellement autorisée peut être considérée comme une violation du droit d'auteur aux termes de la *Loi sur le droit d'auteur*. Une autorisation formelle peut être obtenue sur présentation d'une demande écrite au Bureau du Président de la Chambre.

La reproduction conforme à la présente permission ne constitue pas une publication sous l'autorité de la Chambre. Le privilège absolu qui s'applique aux délibérations de la Chambre ne s'étend pas aux reproductions permises. Lorsqu'une reproduction comprend des mémoires présentés à un comité de la Chambre, il peut être nécessaire d'obtenir de leurs auteurs l'autorisation de les reproduire, conformément à la *Loi sur le droit d'auteur*.

La présente permission ne porte pas atteinte aux privilèges, pouvoirs, immunités et droits de la Chambre et de ses comités. Il est entendu que cette permission ne touche pas l'interdiction de contester ou de mettre en cause les délibérations de la Chambre devant les tribunaux ou autrement. La Chambre conserve le droit et le privilège de déclarer l'utilisateur coupable d'outrage au Parlement lorsque la reproduction ou l'utilisation n'est pas conforme à la présente permission.

Aussi disponible sur le site Web de la Chambre des communes
à l'adresse suivante : http://www.noscommunes.ca

Published under the authority of the Speaker of
the House of Commons

SPEAKER'S PERMISSION

The proceedings of the House of Commons and its Committees are hereby made available to provide greater public access. The parliamentary privilege of the House of Commons to control the publication and broadcast of the proceedings of the House of Commons and its Committees is nonetheless reserved. All copyrights therein are also reserved.

Reproduction of the proceedings of the House of Commons and its Committees, in whole or in part and in any medium, is hereby permitted provided that the reproduction is accurate and is not presented as official. This permission does not extend to reproduction, distribution or use for commercial purpose of financial gain. Reproduction or use outside this permission or without authorization may be treated as copyright infringement in accordance with the *Copyright Act*. Authorization may be obtained on written application to the Office of the Speaker of the House of Commons.

Reproduction in accordance with this permission does not constitute publication under the authority of the House of Commons. The absolute privilege that applies to the proceedings of the House of Commons does not extend to these permitted reproductions. Where a reproduction includes briefs to a Committee of the House of Commons, authorization for reproduction may be required from the authors in accordance with the *Copyright Act*.

Nothing in this permission abrogates or derogates from the privileges, powers, immunities and rights of the House of Commons and its Committees. For greater certainty, this permission does not affect the prohibition against impeaching or questioning the proceedings of the House of Commons in courts or otherwise. The House of Commons retains the right and privilege to find users in contempt of Parliament if a reproduction or use is not in accordance with this permission.

Also available on the House of Commons website at the
following address: http://www.ourcommons.ca